

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
TORNÍ & MAX FERRETERIA DE LA CIUDAD DE PEREIRA**



Universidad
Tecnológica
de Pereira

ALAN QUINTERO LÓPEZ

DIRECTOR

JUAN CARLOS CASTAÑO BENJUMEA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PEREIRA, RISARALDA.

2019

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
TORNÍ & MAX FERRETERIA DE LA CIUDAD DE PEREIRA**



**Universidad
Tecnológica
de Pereira**

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

ALAN QUINTERO LÓPEZ

CODIGO: 1088312158

DIRECTOR

JUAN CARLOS CASTAÑO BENJUMEA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD INGENIERIA INDUSTRIAL

PEREIRA

2019

Nota de Aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del presidente del Jurado

Firma del presidente del Jurado**Pereira, julio de 2019**

Agradecimientos

Primero darle toda la honra a Dios por la familia que me ha dado y la oportunidad de pertenecer a la Universidad Tecnológica de Pereira.

A mis padres por su paciencia, por su esmero en los detalles, por todo el amor y la comprensión infinita que han tenido.

A mi abuela Virgelina por su amor incondicional, por la crianza que me dio, por su tiempo, su manera de creer en mí y decirme que yo también podía.

A los docentes que me formaron profesionalmente, me brindaron sus conocimientos y experiencias, a aquellos que de una manera u otra aportaron una pieza importante en este proyecto académico, al ingeniero Juan Carlos Castaño por su apoyo en este trabajo de grado.

A mis amigos, a los que siempre han estado gracias por su fe y su apoyo, por los buenos consejos y las enseñanzas.

A la Universidad Tecnológica de Pereira por brindar la oportunidad de estudiar en una excelente planta física que aportó sus recursos y esfuerzo para mi formación profesional.

Tabla de contenido

Resumen.....	10
Abstract.....	12
INTRODUCCIÓN	13
1. TÍTULO DEL PROYECTO.....	14
1.1. Área de investigación.....	14
1.2. Materias de investigación.....	14
1.3. Límite o alcance.....	14
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
2.1 Planteamiento del problema.....	15
2.2 Formulación del problema.....	16
2.3 Sistematización del problema.....	16
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
3.1. Objetivo general.....	17
3.2. Objetivos específicos.....	17
4. JUSTIFICACION.....	18
5. MARCO DE REFERENCIA.....	19
5.1. Marco teórico.....	19
5.1.1. Diagnostico estratégico.....	20
5.1.2. Matriz DOFA	20
5.1.3. Matriz MEFL	22
5.1.4. Análisis Externo:	23
5.1.5. Diamante de competitividad de Michael Porter.....	24
5.1.6. Matriz MEFE	25
5.1.7. Matriz de valores ponderado.....	27
5.1.8. Direccionamiento estratégico.....	28
5.1.9. Principios corporativos.....	29

5.1.10. Visión.....	29
5.1.11. Misión.....	30
5.1.12. Estructura Organizacional.....	31
5.1.13. Mapa estratégico.....	31
5.2.1. Diagnóstico estratégico:	33
5.2.2. Matriz DOFA:	33
5.2.3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI):	33
5.2.4. Análisis Externo:	33
5.2.5. Diamante de competitividad de Michael Porter:	33
5.2.6. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	33
5.2.7. Direccionamiento estratégico:	34
5.2.8. Principios corporativos:	34
5.2.9. Visión:	34
5.2.10. Misión:	34
5.2.11. Estructura organizacional:	34
5.2.12. Mapa estratégico:	34
5.3 Marco espacial.....	34
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	35
6.1. Tipo de estudio	35
6.2. Fuentes de información.....	35
6.2.1. Fuentes de datos primaria	35
6.2.2 Fuentes de datos secundaria	36
6.3 Procesamiento de la información	36
6.4 Fases de la investigación	36
7. DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA	37
7.1. Entrevista.....	37
7.1.1. Conclusiones de la entrevista a la dirección de la empresa (Propietarios)	37
7.2. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa	38
7.2.1. Conclusiones de la encuesta (Colaboradores)	42
7.3. Análisis interno de la organización	44
7.3.1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	44
7.4.1.1. Análisis de la matriz de evaluación de factores internos.	44

7.4. Análisis Externo de la empresa.	46
7.4.1 Diamante de Competitividad.	46
7.4.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	48
7.4.2.1. Análisis de la matriz de evaluación de factores externos.	48
7.5. Matriz DOFA.	50
7.5.1. Análisis DOFA – Propuesta de estrategias.	52
8. Propuesta de Direccionamiento Estratégico.	53
8.1. Propuesta de Misión.	53
8.2. Propuesta de Visión.	53
8.3. Propuesta de Valores Corporativos.	53
8.3.1. COMPAÑERISMO	54
8.3.2. SENTIDO DE PERTENENCIA	54
8.3.3. RESPONSABILIDAD	54
8.3.4. HONESTIDAD	54
8.3.5. RESPETO	54
8.4. Propuesta de Políticas Organizacionales.	54
8.4.1. Política de Personal.	55
8.4.2. Política de Servicio.	55
8.4.3. Política de Innovación.	55
8.5. Propuesta de Objetivos Organizacionales.	55
8.6. Propuesta de Organigrama para TORNÍ & MAX FERRETERÍA.	56
8.7. Propuesta Mapa Estratégico para Torní & Max Ferretería.	58
8.7.1. Planes de acción.	59
9. Conclusiones	60
10. Recomendaciones.	62
11. Bibliografía.	63
12. Anexos.	65

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz I – E de valores ponderados.	27
Tabla 2. Matriz M . E. F. I	44
Tabla 3. Matriz M . E . F . E	48
Tabla 4. Matriz D.O.F.A	50
Tabla 5. Matriz Estrategias D.O.F.A	52

Lista de figuras

Figura 1. Matriz DOFA	21
Figura 2. Matriz de evaluación de factores internos. MEFI.....	23
Figura 3. Diamante de competitividad de Michael Porter – Formato.....	25
Figura 4. Matriz de evaluación de factores externos. MEFE.....	26
Figura 5. La Misión	30
Figura 6. Diamante de competitividad de Michael Porter – Propuesta	46
Figura 7. Estructura Organizacional	56
Figura 8. Mapa Estratégico	58

Lista de gráficos

Gráfico 1. Pregunta #1	39
Gráfico 2. Pregunta #2	39
Gráfico 3. Pregunta #3	40
Gráfico 4. Pregunta #4	40
Gráfico 5. Pregunta #5	41
Gráfico 6. Pregunta #6	41
Gráfico 7. Pregunta #7	42
Gráfico 8. Matriz I – E de valores ponderados – Propuesta.	50

Resumen

En esta propuesta de direccionamiento estratégico se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, se realizaron entrevistas y encuestas a los empleados y propietarios de Torni & Max Ferrería de la ciudad de Pereira. Se brindó un aporte teórico que permita tener un panorama claro con unos objetivos específicos que afiancen su sistema de negocio y puedan permanecer en el tiempo, obteniendo mejores rendimientos y logrando un crecimiento para la empresa. Es mediante el desarrollo de planes estratégicos que se aporta a la empresa un modo de proceder de acuerdo con los objetivos que se están buscando. Es importante resaltar que la administración aplicada por los propietarios es eficiente y aunque carecen de documentos sobre su planeación estratégica, cada uno de los involucrados con Torni & Max Ferretería tienen sentido de pertenencia y un alto nivel de compromiso con sus metas de negocio.

PALABRAS CLAVE

Direccionamiento Estratégico, Planeación Estratégica, Desarrollo empresarial, Diagnostico estratégico.

Abstract

In this strategic management proposal, a diagnosis was made of the current situation of the company, interviews and surveys were carried out with the employees and owners of Torni & Max Ferretería of the city of Pereira. It provided a theoretical contribution that allows to have a clear picture with specific objectives that strengthen your business system and can remain in time, obtaining better performance and achieving growth for the company. It is through the development of strategic plans that the company is given a way to proceed in accordance with the objectives that are being sought. It is important to highlight that the administration applied by the owners is efficient and although they lack documents on their strategic planning, each one of those involved with Torni & Max Ferretería have a sense of belonging and a high level of commitment to their business goals.

KEYWORDS

Strategic Direction, Strategic Planning, Business Development, Strategic Diagnosis.

INTRODUCCIÓN

El ecosistema económico se compone de mercados, empresas, clientes y colaboradores, es por esto, es importantes tener en cuenta la incidencia de cada elemento y crear planes para controlar la gestión en las organizaciones. Para las empresas familiares es importante transmitir el conocimiento a las nuevas generaciones y también inculcar un fuerte sentido de pertenencia a sus colaboradores, por esta razón se desarrolla la propuesta de direccionamiento estratégico, con el fin de afianzar los valores y fortalecer el ambiente de trabajo en la empresa.

Mediante la recopilación de la experiencia de los propietarios y una entrevista realizada a los colaboradores, se obtuvo un diagnóstico inicial de la situación de la empresa y así definir un punto de partida. Además, se realizaron otros diagnósticos basados en modelos de gerencia estratégica como lo son la matriz DOFA, el Diamante de Competitividad y adicionalmente una propuesta de estructura organizacional que le permita a la empresa tener mayor eficiencia en sus procesos y se logre un mejor ambiente laboral.

Por último, se realizan unas conclusiones de la propuesta de direccionamiento estratégico y recomendaciones para la empresa que le permitirán tener una base sólida para su accionar en el futuro, se le ofrece una propuesta clara con la intención de fortalecer la cultura organizacional y dinamizar los procesos de la organización.

1. TÍTULO DEL PROYECTO.

Propuesta de Direccionamiento estratégico para la empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA de la ciudad de Pereira.

1.1. Área de investigación.

El área de investigación más acorde al proyecto es el área administrativa, pues abarca los temas pertinentes al direccionamiento estratégico, el cual es el objetivo de este trabajo de investigación. Trabajando desde esta área se podrá ofrecer a la empresa un documento que contenga sus principios y su estructura organizacional completa con el propósito de facilitar su operación y mejorar sus procesos internos.

1.2. Materias de investigación.

Los temas necesarios para la ejecución del proyecto se relacionan directamente con los conocimientos recibidos en la carrera, especialmente en las siguientes materias:

- Administración General.
- Seminario de Investigación.
- Formulación de Proyectos.

1.3. Límite o alcance.

Tema: El propósito de esta investigación será proponer un modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA de la ciudad de Pereira, aplicando los conocimientos adquiridos.

Espacio: El marco espacial en el cual se encuentra delimitada la investigación será la empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA de la ciudad de Pereira.

Tiempo: La investigación inició en el mes de agosto de 2018 y se finalizó en el mes de julio de 2019.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

TORNI & MAX FERRETERIA es, actualmente, una empresa comercializadora de herramienta manual y elementos de sujeción como pernos y tornillos, que se ha encargado de satisfacer la demanda de estos productos a personas y empresas de la ciudad de Pereira.

El crecimiento de esta organización se debe al trabajo de sus propietarios, pero ahora se enfrentan a retos del mercado para los que se hace necesario contar con un direccionamiento estratégico. Sin embargo, la empresa no tiene definidos aspectos fundamentales como la misión, visión, valores y objetivos corporativos.

Para potencializar el éxito de la organización se presenta una propuesta de direccionamiento estratégico, con esto la empresa tendrá una base administrativa más sólida que le permita posicionarse en el mercado y trazar nuevas estrategias de mejoramiento continuo. Lo anterior, se plantea en el libro Gerencia Estratégica (Serna, 2003) “las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico”.

Con el direccionamiento estratégico de la empresa se puede garantizar en mayor medida el éxito de la organización en un mercado que cada día es más cambiante.

2.2 Formulación del problema.

¿Qué propuesta de direccionamiento estratégico se puede realizar para la empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA de Pereira, Risaralda?

2.3 Sistematización del problema.

- ¿Qué información tiene la empresa actualmente que ayude a formular el direccionamiento estratégico?
- ¿Cómo se puede aprovechar la información de la empresa para consolidar su direccionamiento estratégico?
- ¿Cuál es el plan de desarrollo de la Empresa?
- ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional definida?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Objetivo general.

Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA de la ciudad de Pereira, Risaralda.

3.2. Objetivos específicos.

- Elaborar un diagnóstico interno de la empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA de la ciudad de Pereira, mediante una matriz DOFA.
- Realizar un análisis de la situación externa y la competitividad de la empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA de la ciudad de Pereira, por medio del Diamante de Porter y las matrices de evaluación de factores internos y externos (MEFE y MEFI).
- Proponer un plan estratégico para la empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA de la ciudad de Pereira.
- Definir una propuesta para los principios corporativos, la visión y misión para la empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA de la ciudad de Pereira.
- Proponer una estructura organizacional para definir los cargos y las responsabilidades de la empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA de la ciudad de Pereira que permita desarrollar el plan estratégico.

4. JUSTIFICACION

En el mundo comercial es común ver empresas creadas a partir de ideas que se ejecutan hasta alcanzar el éxito de una forma empírica; sin embargo; con el tiempo; este modelo de ejecución que deja de lado la sistematización no es suficiente y se requiere un mayor grado de aplicación técnica para su futuro desarrollo. Este es el caso de la empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA, que ha tenido un crecimiento comercial en los últimos años, pero en la actualidad se enfrenta con un mercado que cambia constantemente y la carencia de planeación estratégica no le permitirá potencializar su organización. Por esta razón, se hace necesario el diseño de una planeación estratégica para la unidad de negocio que quiera continuar con éxito y expandirlo.

Con el objetivo de aprovechar las ventajas competitivas del negocio, como lo es la especialización del producto en el mercado de los elementos de sujeción (tornillos y pernos) y la herramienta manual, se plantea diseñar un direccionamiento estratégico que analice la organización y le permita conocer su estado actual basado en indicadores para trazar planes estratégicos que la conduzcan hacia un futuro más exitoso.

Lo anterior le permitirá a la empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA contar con aspectos fundamentales y estratégicos como la consolidación de la misión, visión, valores y objetivos corporativos, lo cual le brindará estabilidad en las relaciones con sus clientes y encaminará a la organización hacia el mejoramiento continuo.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. Marco teórico.

Para dar cumplimiento a los objetivos del presente trabajo se tendrán en cuenta fuentes teóricas que serán de gran aporte para el desarrollo de la investigación, pues es fundamental comprender los diversos conceptos que se utilizarán en esta investigación.

Se empezará aclarando que, en la Teoría clásica de la Administración, (Fayol, 2009)“los principales aspectos de la teoría son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar”.

Por otro lado, en la Teoría Neoclásica (Drucker, 1993)“les asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de: estructura, autoridad, responsabilidad, departamentalización”.

Es importante reconocer la importancia de la administración para el direccionamiento estratégico de la empresa, por esto (Ponce, 2003) afirma que “Para las empresas medianas y pequeñas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc. En los que indiscutiblemente, son superadas sus grandes competidoras”.

También, debemos tener claro el concepto de organización, que según (Ferrell O. C., 2004), la organización es: “Organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito”.

Para (Chiavenato, 1994) la Empresa es “Una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”.

Con estos conceptos básicos precisos, es necesario desglosar las definiciones teóricas de diversas categorías que serán de utilidad para el desarrollo de los objetivos del presente trabajo.

5.1.1. Diagnostico estratégico.

En primer lugar, será necesario entender qué es y para qué sirve el diagnóstico estratégico, debido a que este será el primer paso para cumplir con el objetivo de la investigación. Según Humberto (Serna, 2003), el diagnóstico estratégico es “el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a estas preguntas: ¿dónde estábamos?; ¿dónde estamos hoy?”.

Para realizar lo anterior, es necesario obtener y sistematizar información sobre las fortalezas y debilidades internas, de igual modo se deben identificar las condiciones de oportunidades y amenazas del entorno. Esto conducirá al análisis DOFA, lo cual permitirá a la organización potencializar sus fortalezas, revisar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas.

5.1.2. Matriz DOFA

(Serna, 2003) “DOFA es una sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa, mayores posibilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva.”

En el desarrollo de las estrategias es importante tener identificados los factores que intervienen para crear planes acordes a ellos, de este modo se logra alinearlos y crear sinergia en la consecución de los objetivos. Para su análisis se utilizará una Matriz en la cual se enmarcan cuatro áreas principales y de este modo se idean estrategias que involucren las Fortalezas, las Debilidades, las Oportunidades y las Amenazas.

Según (Serna, 2003)“El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse a sus amenazas.”

Serna propone un modelo de Matriz DOFA y es el siguiente:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto	Enumerar las de mayor impacto
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	DO	DA

Fuente: Serna, 1997, p. 161

Figura 1. Matriz DOFA.

Esta información será obtenida por métodos de información primaria como entrevistas y encuestas a las personas involucradas con la organización.

5.1.3. Matriz MEFI.

(Vidal, 2004)”Este instrumento resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de cada una de las perspectivas estudiadas en la auditoría interna.”

La matriz MEFI es la matriz de evaluación de los factores internos más importantes de la empresa, estos se califican a través de un valor ponderado de acuerdo con el grado de influencia en el desarrollo de las actividades de la organización.

Procedimiento para desarrollar la matriz:

- Realizar una lista de los factores clave o determinantes, en este caso las fortalezas y las debilidades.
- Asignar un valor a cada factor determinante según la importancia que tenga en la empresa, para realizar la ponderación se distribuyen los valores entre 0,00 y 1,00 de tal manera que la suma de estos valores sea igual a 1,00.
- Establecer en que grado están las fortalezas y las debilidades que representa a cada factor: 1(debilidad importante); 2 (debilidad menor); 3 (fortaleza menor); 4 (fortaleza importante).
- Se debe multiplicar el valor de la ponderación por el valor de la clasificación que le corresponde, se obtendrá el resultado ponderado de cada factor determinante.

Realizar la sumatoria de los resultados ponderados para obtener el valor total ponderado de la empresa respecto a sus factores externos. El valor estará entre 1,00 y 4,00, para el menor y mayor grado respectivamente, el valor promedio de este ponderado es de 2,5.

Se propondrá un formato para la realización de esta matriz que sea acorde a la ponderación y permita visualizar los resultados.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
CALIDAD EN EL SERVICIO			
AMPLIA OFERTA DE ELEMENTOS DE SUJECION			
SERVICIO DE DISEÑO DE PIEZAS ESPECIALIZADAS			
CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO			
AGILIDAD EN EL SERVICIO			
SENTIDO DE PERTENENCIA			
AMBIENTE LABORAL			
DEBILIDADES			
ROTACION DE INVENTARIOS			
CAPACITACION			
MANUAL DE FUNCIONES			
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
CERTIFICACION DE CALIDAD			
TOTAL			

Figura 2. Matriz MEFI.

5.1.4. Análisis Externo:

Es importante para la organización conocer el estado de su entorno. Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir vistas como organismos que tienen relaciones reciprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o un equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se mueve la empresa, “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente debe identificar elementos que pueden ser nocivos o incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, (Serna, 2003) el gerente estratégico primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.

5.1.5. Diamante de competitividad de Michael Porter.

La competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de conservar constantemente sus ventajas comparativas frente a la competencia del mercado que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno económico

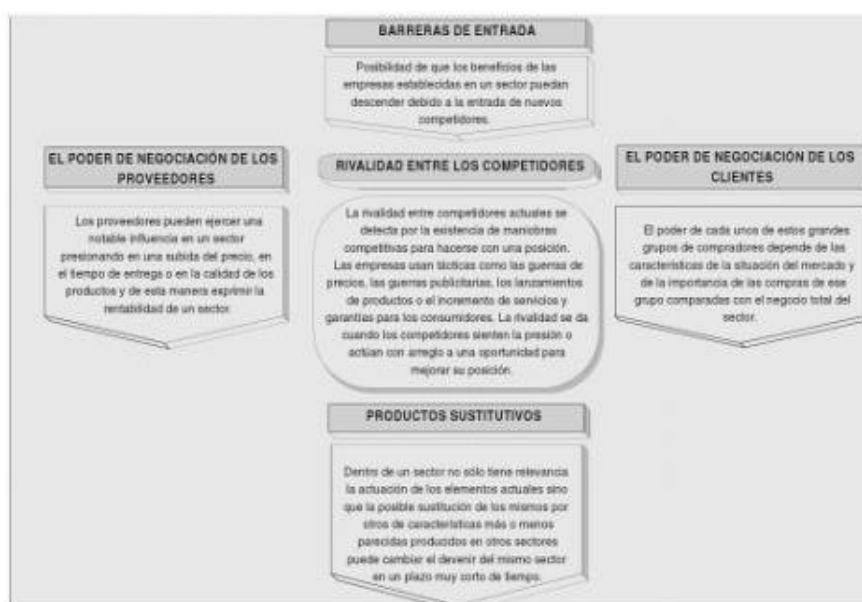
Porter hizo un esfuerzo por sistematizar los factores que afectan la competitividad de la empresa. Durante cuatro años se dio a la tarea de analizar las fuentes de éxito competitivo de diez naciones destacadas en términos de su desempeño competitivo.

(Porter, 1991)“La prosperidad nacional se crea no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, ni de conjunto de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda como lo afirma la teoría económica clásica. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar”.

Los factores de competitividad se enmarcan en cinco posiciones principales que dan la forma de diamante y en ellos se definen aspectos que impactan a la organización y determinan su nivel de competitividad, estos factores son:

- **Barreras de entrada:** Es la facilidad con la que pueden ingresar nuevos competidores al segmento de mercado en el cual se encuentra la organización.
- **Rivalidad entre los competidores:** La rivalidad que se presenta entre los competidores actuales con los que se desenvuelve la empresa, su posicionamiento y sus tácticas con las cuales como en la guerra se hace su lugar en el campo.
- **Poder de negociación de los clientes:** El poder que tiene los grupos de clientes que haya desarrollado la organización, esto dependerá de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de cada grupo de clientes.

- **Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores pueden llegar a ejercer influencia sobre la toma de decisiones de la organización, ya que son quienes tiene el control sobre el precio de los productos que se distribuyen a los clientes de la empresa.
- **Productos sustitutos:** la variedad que hay en la oferta de productos con características similares, que le brindan al cliente una opción para cambiar los productos de la empresa por los de sus competidores.



Fuente: Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones.(Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991) p.210

Figura 3. Diamante de competitividad – Michael Porter.

5.1.6. Matriz MEFE

(Vidal, 2004)” MEFE, significa matriz de evaluación de factores externos y se usa para preparar el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. En otras palabras, la matriz MEFE, identifica las amenazas y oportunidades para su empresa.

Procedimiento para desarrollar la matriz:

- Realizar una lista de los factores clave o determinantes para el éxito.
- Asignar un valor ponderado a cada factor determinante según la importancia que tenga en el sector, para realizar la ponderación se distribuyen los valores entre 0,00 y 1,00 de tal manera que la suma de estas ponderaciones sea igual a 1,00.
- Establecer que grado de amenaza u oportunidad representa cada factor:
1(amenaza importante); 2 (amenaza menor) ; 3 (oportunidad menor) ; 4 (oportunidad importante).
- Se debe multiplicar el valor de la ponderación por el valor de la clasificación que le corresponde, se obtendrá el resultado ponderado de cada factor determinante.(

Realizar la sumatoria de los resultados ponderados para obtener el valor total ponderado de la empresa respecto a sus factores externos. El valor estará entre 1,00 y 4,00, para el menor y mayor grado respectivamente, el valor promedio de este ponderado es de 2,5.

Se propondrá un formato para la realización de esta matriz que sea acorde a la ponderación y permita visualizar los resultados.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
IMPORTACIONES			
AMPLIACION DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS			
VENTAS INSTITUCIONALES			
VISITA A NUEVOS CLIENTES			
CREACION DE UN NUEVO PUNTO DE VENTA			
AMENAZAS			
COMPETENCIA CON PRECIOS BAJOS			
INCREMENTO DE LOS IMPUESTOS			
DEMORAS LOGISTICAS EN LA RECEPCION Y ENTREGA DE PEDIDOS			
PERDIDA DE CLIENTES			
CLIMA POLITICO			
TOTAL			

Figura 4. Matriz de evaluación de factores externos MEFE.

5.1.7. Matriz de valores ponderado.

Las matrices MEFI y MEFE son el recurso que aportara información con la cual se realizara un análisis preciso de la visión general de la empresa, mediante un gráfico que relaciona los valores ponderados obtenidos de las matrices y asignándole a la empresa un punto en dicho grafico que se ubicara en alguno de los cuadrantes que contiene el grafico y así brindar un apoyo para la toma de decisiones estratégicas.

Según (Olmedo, 2009), el método para la construcción de la Matriz I – E será el siguiente:

De acuerdo con el valor total ponderado que se haya obtenido de cada matriz, se ubicaran en cada eje, para el valor de la matriz MEFI estará el eje X, el valor de la matriz MEFE estará ubicado en el eje Y. se trazaran dos líneas perpendiculares a los ejes partiendo desde el punto que indique el valor, hasta que se encuentren en un punto que determinara en que cuadrante se encuentra la empresa.

- Los cuadrantes 1, 2 y 4 se recomienda: **Creecer y Construir.**
- Los cuadrantes 3, 5 y 7 se recomienda: **Retener y Mantener.**
- Los cuadrantes 6, 8 y 9 se recomienda: **Cosechar o Desinvertir.**

		TOTAL PONDERADO MEFI		
		FUERTE 3,0 a 4,0	MEDIO 2,0 a 2,99	BAJO 1,0 a 1,9
TOTAL PONDERADO MEFE	ALTO 3,0 a 4,0	4	3	2
	MEDIO 2,0 a 2,99	3	2	1
	BAJO 1,0 a 1,99	2	1	
		1	2	3
		4	5	6
		7	8	9

Tabla # 1 – Matriz I - E de valores ponderados. Formato

5.1.8. Direccionamiento estratégico.

La ingeniera industrial Adriana Aguilera Castro, profesora de la Universidad del Valle, escribe un artículo sobre la planeación estratégica (Aguilera Castro, 2010), donde expone que el direccionamiento estratégico es “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.

Más adelante la autora explica que en el direccionamiento estratégico se deben involucrar tanto factores internos como externos que incluya el análisis de los principios, la visión y la misión de la organización.

Según (Gerry Johnson, 2006.), el direccionamiento estratégico “incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de estrategia en acción. La dirección estratégica se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y una determinada operación. Puesto que la dirección estratégica viene caracterizada por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y juicios de valor en función de la conceptualización de cuestiones difíciles. Sin embargo, la formación y la experiencia previas de los directivos suelen estar orientadas hacia la acción, o hacia la planificación o los análisis detallados”.

Para (Luz Alexandra Montoya Restrepo, 2003), “el direccionamiento estratégico está relacionado con la dirección de las organizaciones, e incluye las preocupaciones de los gerentes senior y la búsqueda de las razones para el éxito o fracaso en las organizaciones. El direccionamiento estratégico está en el corazón de la creación de riqueza en las sociedades

industriales modernas. Al igual que la medicina o la ingeniería, existe porque es susceptible de codificarse, enseñarse y ampliarse el campo conocido sobre el desempeño habilidoso de roles y tareas, las cuales son una parte necesaria de esta civilización”.

Lo anterior permite ver que la dirección estratégica brinda elementos vitales para la organización para que estén preparados para enfrentar cambios o situaciones complejas y así puedan potencializar su ventaja competitiva y encaminarse a un mejoramiento continuo.

5.1.9. Principios corporativos.

(Serna, 2003), expone que el proceso de direccionamiento estratégico se inicia por definir los principios de la empresa, y explica que “son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Éstos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”.

Lo anterior permite decir que, los principios corporativos son el soporte de la visión y la misión de la organización, es decir, que éstas no pueden ser contrarias a los principios, pues son normas que regulan el comportamiento y el marco de referencia para definir el direccionamiento estratégico de la empresa. Por tanto, es necesario que los principios se analicen, se ajusten o se redefinan y posteriormente se divulguen interna y externamente.

5.1.10. Visión.

Para Humberto (Serna, 2003), “la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el

futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor”.

Esto permite entender que la visión define un rumbo del presente hacia el futuro, además direcciona las estrategias a la vez que brinda un propósito a la empresa y se visibiliza en metas específicas que dan ventaja competitiva a la empresa.

5.1.11. Misión.

Según (Serna, 2003), la misión es “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”.

Serna explica este concepto por medio de la siguiente figura:

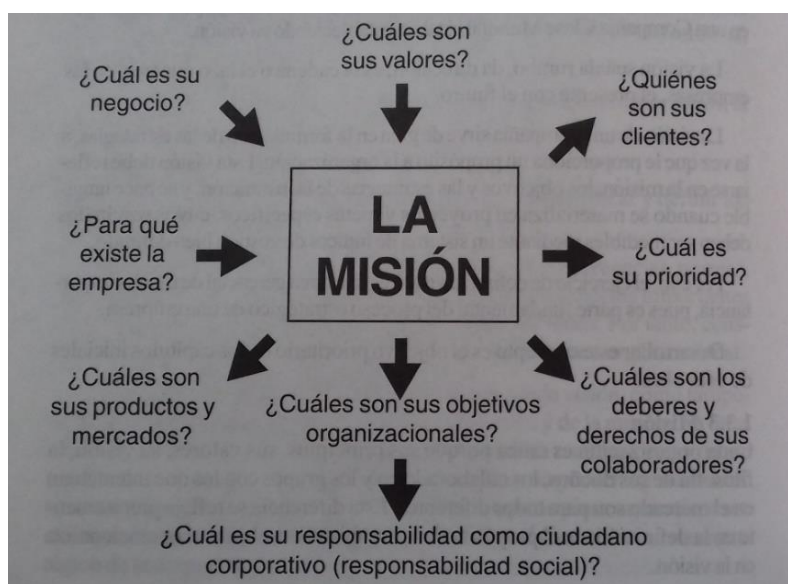


Figura 5. La Misión – Humberto Serna, 2003.

Fuente: Serna Gómez, Humberto. (2003). Gerencia Estratégica – Planeación y gestión estratégica: teoría, metodología. 8ª Edición, Bogotá D.C: 3R Editores, 2003. p. 24.

Lo anterior muestra que la misión debe definirse de forma clara y ser coherente con los comportamientos, principios, valores, visión y compromisos de la organización, además se debe garantizar la divulgación de ésta y que sea conocida, entendida y aplicada por todos los miembros de la compañía.

5.1.12. Estructura Organizacional.

Finalmente, es necesario definir qué se entenderá por estructura organizacional, el profesor de la Universidad del Valle Rafael Pérez (Uribe, 2007), expone en uno de sus artículos que la estructura organizacional es la función gerencial de organizar y se define como un "proceso destinado a establecer relaciones (responsabilidad, autoridad, dar razón de la propia actuación) (accountability) entre componentes del procesador (personal, función y factores físicos), con el propósito de estructurar y dirigirlo a un propósito común".

Lo anterior da pie para afirmar que es importante definir la estructura organizacional de una empresa si se quiere consolidar la organización con cargos y funciones claras para alcanzar el propósito de la compañía.

5.1.13. Mapa estratégico.

(CONEXION ESAN, 2017). “Toda empresa busca la creación de valor de manera sostenible. Para ello debe contar con un modelo de negocio que sea capaz de combinar sus acciones en horizontes de corto, mediano y largo plazo, con la perspectiva de crecimiento y afianzamiento en el mercado.

Un mapa estratégico puede contribuir a que la dirección de la empresa logre dicho objetivo involucrando a los empleados, quienes adquieren un buen conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará.

El mapa estratégico representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva.

Mediante el mapa estratégico se describe la estrategia empresarial de manera gráfica y coherente

1. **Aprendizaje y crecimiento:** perspectiva enfocada en el personal de la empresa, el cual es considerado como un activo valioso e intangible al punto que la distingue de otras organizaciones. Se incluye la capacitación permanente de los empleados y la mejora en la cultura organizacional.
2. **Procesos internos:** se relaciona directamente con la cadena de valor pues con ella serán identificados los procesos críticos estratégicos para lograr los objetivos propuestos en las perspectivas externas: financiera y de clientes.
3. **Clientes y mercado:** define la propuesta de valor para los clientes. Dicha propuesta valor funciona de tal modo que los activos intangibles puedan generar valor. Así, cuando los clientes valoran la calidad y entrega a tiempo entonces esta perspectiva se propone describir todos los procesos requeridos para lograr dicho resultado.
4. **Perspectiva financiera:** enfocada en el manejo y procesamiento de la información financiera, esta perspectiva describe los resultados concretos de la estrategia en términos financieros tradicionales. Su orientación principal es maximizar el valor para los accionistas.”

5.2. Marco conceptual

5.2.1. Diagnóstico estratégico:

Es el análisis de la situación actual de la empresa, de forma interna y externa, y debe responder a las preguntas ¿dónde estábamos? y ¿dónde estamos hoy?

5.2.2. Matriz DOFA:

Es una matriz que permite realizar el análisis de fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas para la organización.

5.2.3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI):

Es una matriz que facilita el tratamiento de la información en el proceso auditoria de los factores internos de una organización, es decir sus fortalezas y debilidades.

5.2.4. Análisis Externo:

Es un proceso de comprensión de las condiciones del entorno en el que se desenvuelven las organizaciones.

5.2.5. Diamante de competitividad de Michael Porter:

Es un modelo grafico que enmarca los factores que según su autor son determinantes en el éxito alcanzado por las naciones, esto fue presentado por primera vez en 1990 en su libro La Ventaja competitiva de las naciones.

5.2.6. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Esquema que conforma una matriz y contiene una evaluación de los componentes externos que influyen en el desempeño de la organización, se refiere a las oportunidades y amenazas presente en el entorno económico.

5.2.7. Direccionamiento estratégico:

Se define como la formulación de algunos conceptos y principios administrativos fundamentales para la creación de una plataforma estratégica que mejore las condiciones actuales de la empresa

5.2.8. Principios corporativos:

Conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organizacional.

5.2.9. Visión:

Es un conjunto de ideas que define el rumbo de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

5.2.10. Misión:

Definición de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios.

5.2.11. Estructura organizacional:

Proceso para establecer relaciones de funciones y compromisos entre el personal para alcanzar un propósito común.

5.2.12. Mapa estratégico:

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cinco perspectivas importantes en la empresa.

5.3 Marco espacial

Para este trabajo de investigación se realizará un proceso de direccionamiento estratégico que incluya la definición de principios corporativos, visión, misión y estructura organizacional con descripción de cargos y funciones dentro de la empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA de la ciudad de Pereira, Risaralda.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1. Tipo de estudio

Para el desarrollo de este proyecto, se llevará a cabo una investigación descriptiva, ya que se va a realizar el direccionamiento estratégico, para lo cual se requiere analizar la empresa en su situación actual, por lo que se realizará un método de observación no estructurada y abierta, para así conocer los procesos que se llevan dentro de la organización. La investigación también será participativa y contará con el apoyo de los miembros de la empresa para garantizar que el direccionamiento estratégico responda a la filosofía de sus trabajadores. Con este método se recolectará la información necesaria de una forma sistemática y se procederá a la realización del proyecto.

6.2. Fuentes de información

Para la realización de un análisis completo de la situación en la que se encuentra la empresa es necesario recabar información de múltiples fuentes que permitan ampliar el panorama y crear un marco claro para su posterior estudio, desde este punto de partida se inicia la investigación para concluir en la creación de una propuesta de direccionamiento estratégico.

6.2.1. Fuentes de datos primaria

Se recolectará datos por el método de la observación, en donde se podrá identificar las conductas del personal, los procedimientos de la organización y los diferentes patrones que intervenga en la actividad comercial de la empresa.

6.2.2 Fuentes de datos secundaria

Para realizar el presente trabajo también se tendrá en cuenta los documentos y registros de la empresa, también publicaciones de revistas, libros y diferentes trabajos sobre direccionamiento estratégico que brinden el soporte necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.

6.3 Procesamiento de la información

La información será registrada por medio de recursos informáticos, esta será debidamente organizada por medio de diferentes formatos que faciliten la compresión y el análisis de la información recolectada y así poder realizar las respectivas conclusiones cumpliendo a cabalidad con los objetivos trazados al inicio del proyecto.

6.4 Fases de la investigación

- Recolección de información de la empresa.
- Realización del diagnóstico estratégico.
- Redacción de principios, visión y misión.
- Elaboración de documento de la estructura organizacional con descripción de cargos y funciones.
- Entrega de documentos a la organización.

7. DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

7.1. Entrevista

Se realizó una entrevista a los dos propietarios de la empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA con el fin de conocer la situación actual, vista desde sus perspectivas, y entender la visión para el futuro de dicha empresa respecto a la opinión de los propietarios. (Anexo 1)

7.1.1. Conclusiones de la entrevista a la dirección de la empresa (Propietarios)

Según los resultados de la entrevista, la historia de la empresa comenzó en el año 2002 y se ha logrado permanecer en el mercado gracias a la administración empírica de sus propietarios.

Los propietarios reconocen que no tienen una misión definida por escrito, pero expresan que su razón de ser “es la compra y distribución de elementos de sujeción, herramienta de corte industrial y herramienta manual”.

Algo similar sucede con su visión, pues identifican que no está constituida por escrito, pero sueñan con ser una empresa líder en el sector automotriz e Industrial, ofreciendo oportunidades de empleo y un excelente servicio a sus clientes.

Sus principios y valores son el servicio, el respeto, la honestidad, y la perseverancia; aunque son similares en el pensamiento de los colaboradores y propietarios no están escritos en ningún documento y esto hace que haya disonancia entre lo que piensan.

Los objetivos de la empresa en este momento no están por escrito, pero quieren mejorar su sistema de almacenamiento pues tiene una gran variedad de referencias, para las cuales se requiere un orden específico. Además, desean tener una estructura organizacional clara que contenga las funciones de cada uno de los cargos de la empresa, lo cual permitirá brindar una atención más eficiente y aumentar el número de clientes.

Tienen conocimiento de su negocio y esto le brinda a la empresa una ventaja frente a los competidores, además cuentan con un servicio eficiente que ha atraído varios clientes que se han fidelizado. La ubicación del punto de venta es a fin al mercado de la empresa y ha contribuido al crecimiento de esta, la selección de los proveedores y las buenas relaciones con los mismos ha dado como fruto una amplia oferta de productos especializados para las necesidades de los clientes.

La empresa carece de una estrategia administrativa que le permita avanzar hacia sus objetivos y consolidarse en el mercado, se evidencia que aun la empresa no cuenta con manuales de funciones que les den soporte a los cargos que hay en la empresa, los propietarios analizan la situación de la empresa y conocen sus puntos fuertes como también sus debilidades y por esta razón consideran pertinente hacer cambios y crear planes de acción que les permitan mayor control de situación actual.

Los propietarios de la empresa tienen una clara idea en sus mentes de lo que desean para su empresa, pero esto no está estipulado en algún plan o registro documentado, por esto se hace necesario un reordenamiento y documentación de sus procesos como también un direccionamiento estratégico definido que les permita seguir avanzando en busca de mejores resultados.

7.2. Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa

Esta encuesta fue realizada a todos los colaboradores, el día 2 de noviembre del año 2018 en la ciudad de Pereira en la empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA, con el fin de conocer en qué nivel de conocimiento del direccionamiento estratégico se encuentran.



Gráfico 1. Pregunta No. 1

La gráfica No 1. representa la inexistencia de un documento con el organigrama que contenga las funciones de los colaboradores de TORNÍ & MAX FERRETERIA.

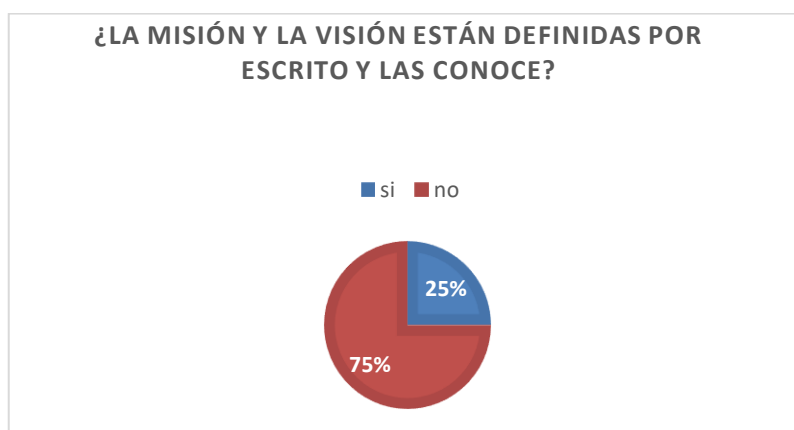


Gráfico 2. Pregunta No.2

Se puede apreciar que también hay una falta de documentación en la misión y la visión. Solo el 25% de sus colaboradores saben el que hacer de la empresa.

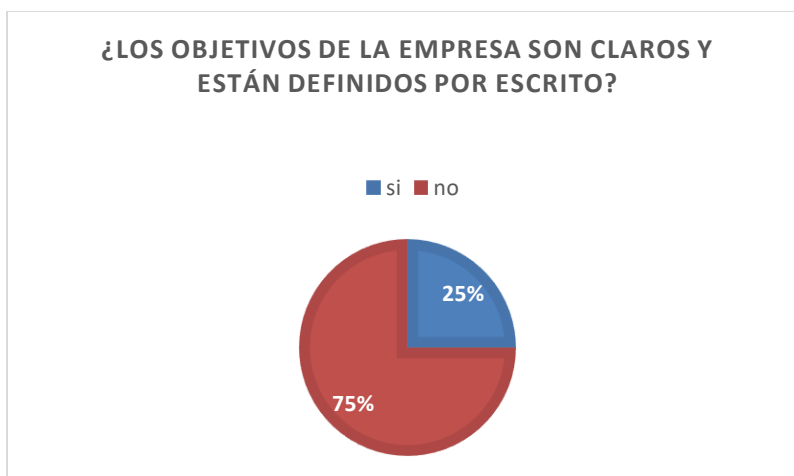


Gráfico 3. Pregunta No.3

Se aprecia que, aunque algunos tienen conocimiento de los objetivos de la empresa, aun no hay registros que les sirvan como soporte para trabajar basados en resultados, se hacen necesarios para que haya sinergia entre los colaboradores y se busque un fin común.

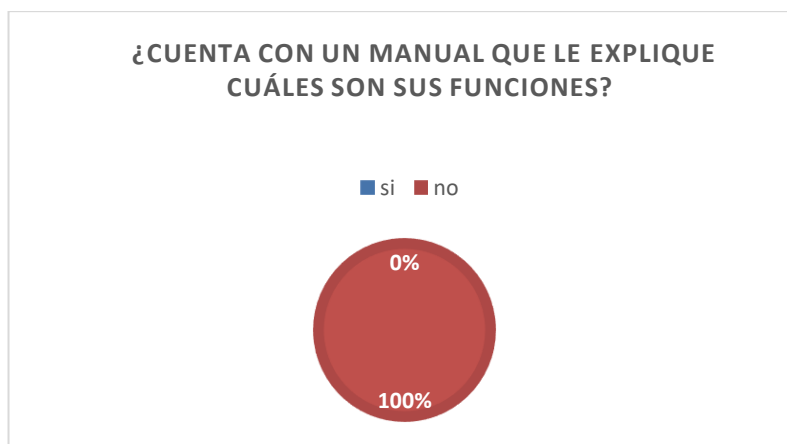


Gráfico 4. Pregunta No. 4

El gráfico anterior nos muestra que no se cuenta con manuales de funciones que indique de manera puntual las funciones de cada cargo que hay en la empresa, esto generara disonancia en aspectos relativos a la operación diaria.

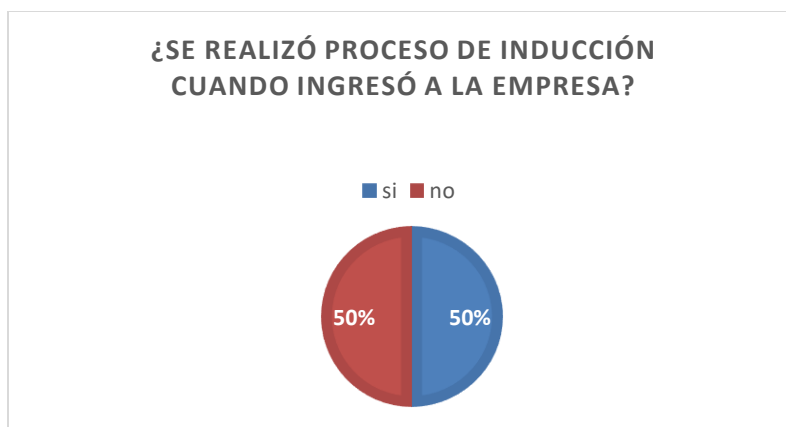


Gráfico 5. Pregunta No.5

La pregunta numero 5 muestra un comportamiento imparcial pues se le ha hecho inducción a la mitad de los colaboradores y los otros han aprendido sus labores de forma empírica, pues expresan que en el desarrollo del negocio se fue gestando el conocimiento de cómo hacer las cosas en la empresa.

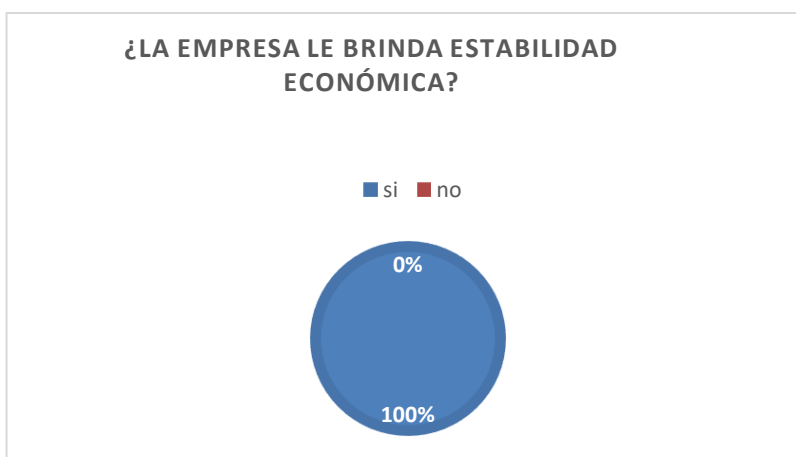


Gráfico 6. Pregunta No. 6

La respuesta de todos los colaboradores de TORNÍ & MAX FERRETERIA fue afirmativa, esto evidencia que están satisfechos con los beneficios que les aporta la empresa, lo cual aumenta el sentido de pertenencia de los mismos.

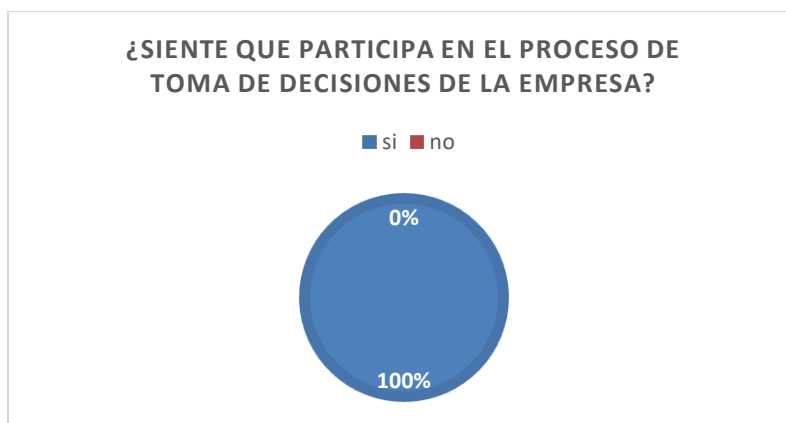


Gráfico 7. Pregunta No. 7

La respuesta a la pregunta número 7. fue afirmativa por parte de todos los colaboradores, esto evidencia que hay un ambiente participativo en la organización, lo cual facilita el desarrollo de las actividades. Es importante capitalizar este factor interno.

7.2.1. Conclusiones de la encuesta (Colaboradores)

La encuesta realizada a los colaboradores de la empresa permitió llegar a las siguientes conclusiones:

La totalidad de los encuestados afirma que no existe un organigrama definido por escrito, al no tener claridad del organigrama se pueden presentar confusiones en los procesos de la empresa. No se cuenta con manuales de funciones que refuercen la estructura organizacional e indiquen las tareas específicas de cada cargo. Se hace necesaria la creación de toda la estructura administrativa.

Más de la mitad de los colaboradores de TORNÍ & MAX FERRETERIA señaló que la misión y la visión no están definidas ni claras, tan solo el 25% que corresponde a las respuestas de los propietarios de la empresa dijeron que sí. Lo anterior permite afirmar que la misión y visión solo

es reconocida empíricamente por los dueños de la organización, pero no se cuenta con un documento para socializarlo con los colaboradores. Sin tener esto claro, la empresa está expuesta a la confusión y a trabajar sin la certeza de conseguir sus objetivos, por eso, se hace necesario la consolidación de la misión y la visión de TORNÍ & MAX FERRETERIA.

El 75% de los colaboradores de la empresa expresa que los objetivos de la empresa no son claros ni están definidos por escrito. Es necesario que haya registros que les sirvan como soporte para trabajar basados en resultados, de esta manera habrá sinergia entre los colaboradores para buscar un fin común.

La totalidad de los colaboradores afirmó que no hay un manual de funciones, este documento es importante para que indique de manera puntual las funciones de cada cargo que hay en la empresa, lo cual disminuirá la disonancia en aspectos relativos a la operación diaria.

Se recomienda la creación de un proceso de inducción y de programas de capacitación para los colaboradores, es decir que se debe realizar un plan de acción que involucre la formación de los trabajadores en aspectos importantes de sus funciones en la empresa, esto le brindará mejor desarrollo a lo largo del tiempo y les permitirá transmitir el conocimiento de manera más sencilla a nuevos empleados.

Los colaboradores afirman estar satisfechos con los beneficios económicos que reciben por desempeñar sus funciones en la empresa y también perciben que sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones, esto aporta un excelente ambiente de trabajo y sinergia en el vivir cotidiano de la empresa.

7.3. Análisis interno de la organización

7.3.1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

la matriz de evaluación de factores internos permite medir y valorar los aspectos internos determinantes en Torni & Max Ferretería con esta herramienta podemos ver un valor ponderado de las fortalezas y debilidades.

FACTORES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
CALIDAD EN EL SERVICIO	0,1	4	0,4
AMPLIA OFERTA DE ELEMENTOS DE SUJECION	0,1	4	0,4
SERVICIO DE DISEÑO DE PIEZAS ESPECIALIZADAS	0,05	3	0,15
CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO	0,1	4	0,4
AGILIDAD EN EL SERVICIO	0,05	3	0,15
SENTIDO DE PERTENENCIA	0,05	4	0,2
AMBIENTE LABORAL	0,05	4	0,2
DEBILIDADES			
ROTACION DE INVENTARIOS	0,1	1	0,1
CAPACITACION	0,1	1	0,1
MANUAL DE FUNCIONES	0,1	2	0,2
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	0,1	1	0,1
CERTIFICACION DE CALIDAD	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,6

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos. MEFI

Fuente: Elaboración propia.

7.4.1.1. Análisis de la matriz de evaluación de factores internos.

El análisis se realizó con la información que brindo la empresa y la matriz MEFI, se obtuvo un resultado total del ponderado de 2,6 que según esta escala es aceptable, sin embargo, es importante recalcar la oportunidad de mejorar que este resultado evidencia.

- Es una fortaleza que el personal de la empresa ofrece a los clientes una atención especializada, enfocada en sus necesidades y una amplia oferta de productos para satisfacerlas.
- La rapidez en el servicio es un factor que le agrega valor a la empresa pues sus clientes valoran en gran medida la agilidad en el cumplimiento de las negociaciones.
- El nivel de compromiso de los colaboradores de la empresa es alto y por esa razón se percibe un ambiente laboral agradable, sinérgico y efectivo, que facilita y mejora la atención a los clientes.
- Se necesitará la creación de planes de capacitación e instructivos para cada cargo que tenga la empresa, esto mejorara el desempeño de los colaboradores y la calidad en los procesos.
- Para fortalecer el direccionamiento estratégico se debe tener en cuenta la filosofía de los propietarios de la empresa, pero también se hace necesaria una propuesta que contenga una plataforma estratégica que le permita definir su rumbo a mediano y largo plazo.
- La meta de lograr una certificación de calidad ISO-9001 es una oportunidad latente, que debe ser capitalizada en pro del mejoramiento continuo para Torni & Max Ferretería.

7.4. Análisis Externo de la empresa.

Las organizaciones deben considerar muy detenidamente las condiciones que hay en el medio en el cual se desenvuelven es por esta razón que debemos atender de manera proactiva a los cambios, se usara una herramienta que permita analizar las fuerzas presentes del mercado.

7.4.1 Diamante de Competitividad.

Mediante la realización de un diamante de competitividad para la empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA, le aportaremos un panorama claro frente a sus competidores y clientes y de este modo aumentar su posicionamiento en el mercado.

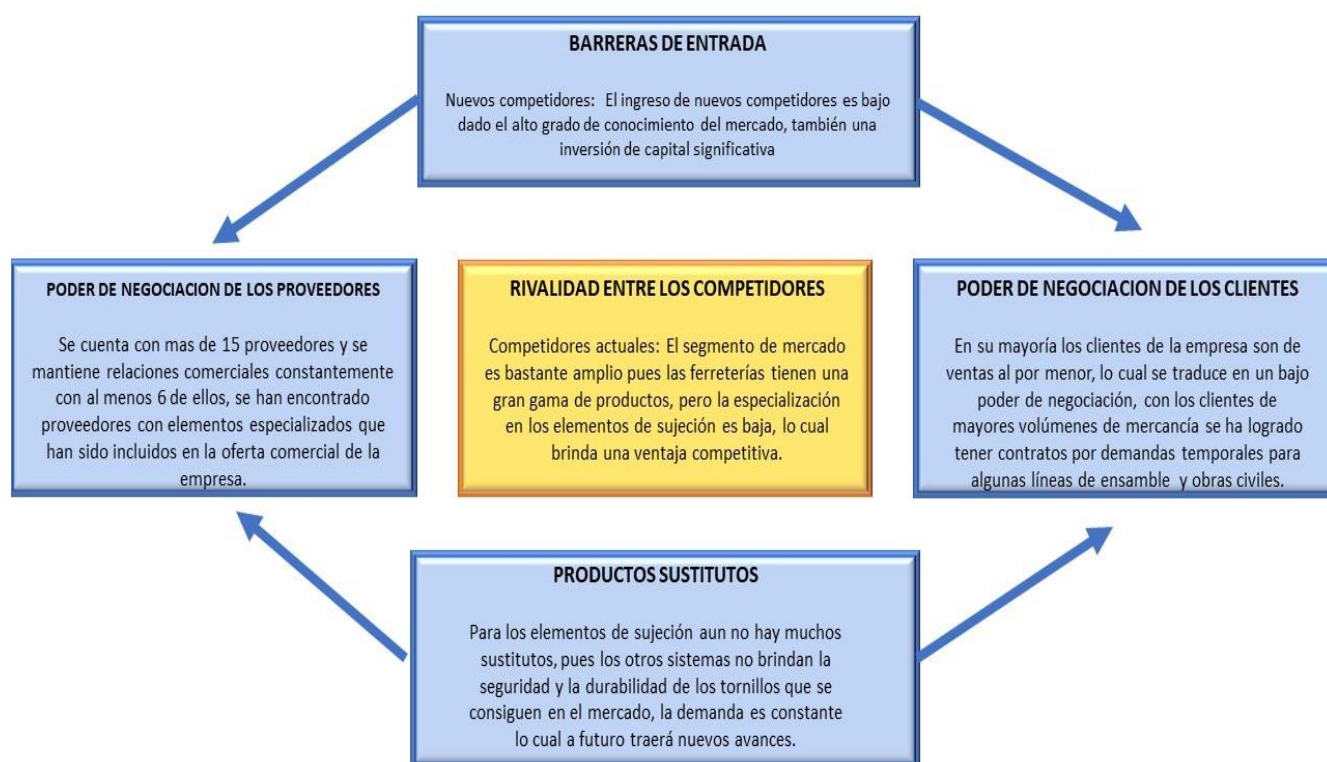


Figura 6. Diamante de competitividad – Propuesta - Fuente: Elaboración propia.

La empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA se desenvuelve en un entorno al cual ingresan pocos competidores, ya que existe como barrera el nivel de especialización de los productos y el conocimiento del mercado; sin embargo existen grandes competidores que ya son fuertes en el mercado local por su larga trayectoria, la empresa está bien posicionada frente a sus competidores pues le ofrece a sus clientes una asesoría especializada para sus necesidades, por este motivo se han ganado clientes que constantemente compran.

Realizando el análisis de productos sustitutos, encontramos que aún no están disponibles en el mercado local pues el uso de los elementos tradicionales como pernos y tornillos es predominante en este. Relativo a los proveedores se requiere formar alianzas que establezcan las relaciones comerciales de la empresa y de esta manera fortalecer las finanzas de la empresa.

Respecto al factor competitivo de la organización es necesario resaltar que se tienen ventajas frente a sus competidores, como el nivel de especialización en el producto que es determinante para el servicio al cliente ya que esto le brinda confianza en la empresa, El diseño de soluciones adecuadas a las necesidades de sus clientes más importantes lo que ha llevado a la empresa a tener relaciones fuertes con sus clientes.

7.4.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

la matriz de evaluación de factores externos permite medir y valorar a Torni & Max Ferretería frente al entorno económico en el que se desenvuelve, esta herramienta nos muestra oportunidades y amenazas.

FACTORES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
IMPORTACIONES	0,1	4	0,4
AMPLIACION DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	0,1	4	0,4
VENTAS INSTITUCIONALES	0,1	3	0,3
VISITA A NUEVOS CLIENTES	0,1	3	0,3
CREACION DE UN NUEVO PUNTO DE VENTA	0,1	3	0,3
AMENAZAS			
COMPETENCIA CON PRECIOS BAJOS	0,1	2	0,2
INCREMENTO DE LOS IMPUESTOS	0,1	2	0,2
DEMORAS LOGISTICAS EN LA RECEPCION Y ENTREGA DE PEDIDOS	0,1	1	0,1
PERDIDA DE CLIENTES	0,1	1	0,1
CLIMA POLITICO	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,5

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos. MEFE

Fuente: Elaboración propia

7.4.2.1. Análisis de la matriz de evaluación de factores externos.

el siguiente análisis se realizó partiendo de los resultados obtenidos al aplicar la matriz MEFE:

- El resultado total del ponderado es de 2,5, esto nos muestra que la empresa se encuentra en el promedio aceptable, con respecto a los factores externos que se le presentan actualmente a la empresa.
- El panorama de las oportunidades le ofrecerá a la empresa alternativas de crecimiento que deben ser aprovechadas para mejorar su rendimiento económico, por parte de las importaciones y la ampliación del portafolio de productos.

- La creación de una nueva plaza debe ser tomada en cuenta para expandir la presencia en la región y facilitar la visita a nuevos clientes en otras regiones.
- Las debilidades por su parte representan factores que deben ser atendidos con diligencia pues podrían convertirse en grandes dificultades para la realización de los negocios.
- La competencia tiene una oferta de productos similares, y ofrecen precios más bajos, es por esto por lo que se sugiere revisar los proveedores de la empresa y sus listas de precios.
- Las demoras logísticas en ocasiones crean obstáculos en las negociaciones, pues el tiempo de entrega es de vital importancia para los clientes de la empresa.
- Los factores políticos y el tema de los impuestos son ajenos al control de la empresa, pero se deben tener claras las imposiciones que se deban cumplir para asegurar la supervivencia de la empresa.

7.4.2.2. Matriz I – E valores ponderados.

Para obtener un resultado de la relación de los valores ponderados de las matrices de evaluación de factores internos y externos, este análisis gráfico sirve como diagnóstico y aporta información para el direccionamiento estratégico.

Se consideran el eje X para ubicar el resultado total de la matriz MEFI y el resultado de la matriz MEFE se presentará en el eje Y.

Se trazan líneas perpendiculares a los ejes en el valor que cada matriz aporte y en el punto que se cruzan las líneas indicará en qué cuadrante se encuentra para conocer el estado de la organización y de acuerdo con esto generar las estrategias que se deben seguir.

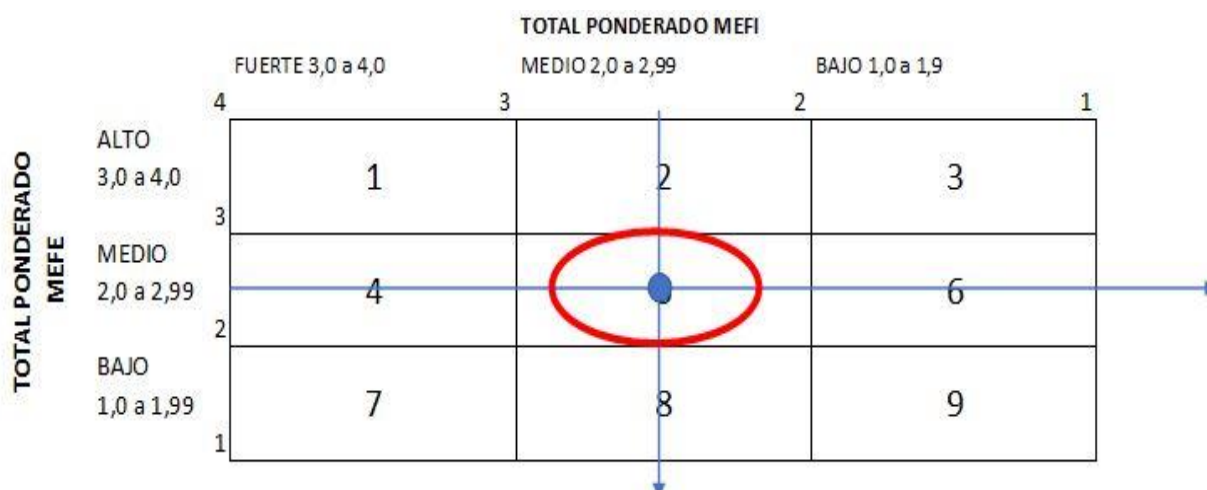


Gráfico # 8 – Matriz I – E – Propuesta. Fuente: Elaboración propia

La empresa según esta evaluación de los factores internos y externos se encuentra en la celda número 5 y corresponde a la categoría número dos que indica que se debe Proteger y mantener el posicionamiento de la empresa y comenzar a fortalecerlo con estrategias de penetración del mercado, además se recomendará continuar con el desarrollo y la ampliación de su portafolio de productos.

7.5. Matriz DOFA.

El análisis interno se hace importante para evidenciar los factores claves que tiene la organización actualmente y poder prever planes y estrategias que ayuden a la empresa a enfrentar las condiciones del mercado actual.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Calidad en servicio.	- Baja Rotación de inventarios en algunas referencias.
- Amplia oferta de elementos de sujeción.	- No hay programa de Inducción o Capacitación.

- Servicio de diseño de piezas especializadas.	- Inexistencia del Manual de funciones.
- Conocimiento especializado de los productos.	- No se ha definido por escrito la Misión, Visión y Objetivos.
- Agilidad y compromiso con el tiempo de atención a los clientes	- No existe Organigrama
- Sentido de pertenencia.	- No cuentan con Planes de acción
- Excelente ambiente laboral y muy buen trabajo en equipo.	- No tienen Certificación de calidad
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Importaciones.	- Competencia con precios bajos.
- Ampliación del portafolio de productos.	- Incremento de los costos por parte de nuevos impuestos.
- Ventas institucionales.	- Demoras logísticas en la entrega y recepción de pedidos.
- Visita a nuevos clientes.	- Clima político en el país.
- Creación de un nuevo punto de venta.	- Pérdida de clientes.

Tabla 4. Matriz DOFA.

Fuente: Elaboración propia.

7.5.1. Análisis DOFA – Propuesta de estrategias.

Tabla 5. Estrategias DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	ESTRATEGIAS “FO”	ESTRATEGIAS “DO”
	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de un portafolio de productos nacionales e importados de alta calidad para satisfacer la demanda del mercado local. - Ofrecer el servicio de diseño de piezas y elementos de sujeción a nuevos clientes como instituciones. - Aprovechar el buen ambiente laboral y lograr un equipo de trabajo que pueda replicarse con el fin de tener un nuevo punto de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar el direccionamiento estratégico para la empresa. - Definir el organigrama de acuerdo a la estructura organizacional. - Crear los manuales de funciones para cada cargo que hay en la empresa. - Crear un programa de inducción y capacitación para los colaboradores. - Realizar descuentos en mercancías con baja rotación.
	ESTRATEGIAS “FA”	ESTRATEGIAS “DA”
	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un plan de servicio al cliente que aumente su fidelidad. - Crear estrategias de promoción atractivas para los clientes. - Acordar con los proveedores el cumplimiento en los tiempos de entrega de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un plan de acción que encaminen a la empresa hacia la certificación de calidad. - Crear una estrategia de mercado que capte nuevos clientes y se fidelicen. - Reforzar los planes de contingencia frente a las crisis del clima político.

Fuente: Elaboración propia.

8. Propuesta de Direccionamiento Estratégico.

La formulación estratégica se expone a partir de los resultados del análisis de la información obtenida con las herramientas aplicadas, mediante las cuales se identificaron las fortalezas y los aspectos por mejorar de la organización.

Con base en el análisis se hará una propuesta de direccionamiento estratégico que le permita a la empresa lograr un mejoramiento continuo en sus áreas productivas.

Se busca además el posicionamiento en la mente de los clientes y el establecimiento de planes de acción que propongan mejorar los procesos para alcanzar los objetivos propuestos.

8.1. Propuesta de Misión.

En TORNÍ & MAX FERRETERÍA comercializamos elementos de sujeción, herramienta de corte industrial y herramienta manual nacional e importada, para satisfacer las necesidades de clientes del sector industrial y automotriz de la ciudad de Pereira, estableciendo un proceso de mejoramiento continuo que asegure la calidad en el servicio y en los productos.

8.2. Propuesta de Visión.

Para el año 2023, TORNÍ & MAX FERRETERÍA será líder en la distribución de elementos de sujeción de uso automotriz e industrial en la ciudad de Pereira y el Eje Cafetero, brindaremos nuevas oportunidades de empleo creando otra plaza para ofrecer un excelente servicio a clientes y proveedores con políticas de calidad que nos permitan alcanzar la certificación.

8.3. Propuesta de Valores Corporativos.

Esta información nace a partir de las respuestas que los colaboradores de la empresa expresaron en la entrevista y las encuestas realizadas, donde afirmaron que reconocen sus valores, pero no están definidos por escrito. A continuación, se presenta la propuesta de Valores Corporativos.

8.3.1. COMPAÑERISMO

El trabajo en equipo y el ambiente laboral es un factor importante para nosotros y creemos que es determinante para la calidad en el servicio al cliente.

8.3.2. SENTIDO DE PERTENENCIA

El nivel de satisfacción de nuestros colaboradores con la organización se traduce en mejores prácticas en el diario operar de la empresa.

8.3.3. RESPONSABILIDAD

Cumplir con nuestros compromisos en los tiempos estipulados con nuestros clientes, satisfacer las expectativas de nuestros colaboradores para así lograr que realicen sus labores a cabalidad.

8.3.4. HONESTIDAD

Realizar nuestras operaciones de manera transparente y sincera, cumpliendo con nuestros deberes legales y sociales.

8.3.5. RESPETO

Por nuestros colaboradores y clientes, para lograr un excelente ambiente de trabajo y buenas relaciones que refuercen nuestra imagen como empresa.

8.4. Propuesta de Políticas Organizacionales.

Las políticas organizacionales serán un estandarte que guiará a la empresa y a sus colaboradores para trabajar encaminados a un mismo objetivo que será el de aumentar la calidad y la duración de las relaciones con los clientes internos y externos de la organización.

8.4.1. Política de Personal.

Los colaboradores de la empresa deben cumplir el horario de trabajo establecido, tener una excelente presentación personal, usar la dotación de trabajo y los elementos de seguridad requeridos para las acciones o procesos que se realicen.

8.4.2. Política de Servicio.

Trabajar muy fuerte en la calidad del servicio al cliente, para diferenciarse de los competidores y generar nuevos negocios, atender las necesidades específicas de manera eficiente y correcta evitando demoras en el proceso de venta.

8.4.3. Política de Innovación.

Generar ideas y proyectos enfocados a necesidades especiales de nuestros clientes que incluyan el diseño o creación de piezas, ser responsables con la sostenibilidad del medio ambiente y la realización de procesos no contaminantes.

8.5. Propuesta de Objetivos Organizacionales.

Los objetivos se proponen basados en el análisis interno y externo que se obtuvieron gracias a la información conseguida a través de diferentes técnicas que se aplicaron con los colaboradores y al entorno por medio de la matriz DOFA y el Diamante de competitividad de Michael Porter.

- Fortalecer la empresa con el direccionamiento estratégico y la aplicación de planes de acción que pretendan el mejoramiento continuo.
- Mejorar nuestro portafolio de productos nacionales e importados.
- Crear una estructura organizacional clara que contenga manuales de funciones que faciliten las labores de los colaboradores.

- Recompensar a nuestros colaboradores de forma justa por el desempeño de sus labores y motivar el crecimiento personal.
- Establecer relaciones duraderas con nuestros clientes y generar nuevos negocios que permitan mejorar los rendimientos.
- Lograr un crecimiento en las ventas de líneas especializadas de elementos de sujeción.
- Obtener la certificación de calidad en los próximos tres años.

8.6. Propuesta de Organigrama para TORNÍ & MAX FERRETERIA.

La empresa no contaba con un organigrama definido según la encuesta realizada a sus colaboradores, por esta razón se crea esta propuesta basada en los cargos de las áreas productivas de TORNÍ & MAX FERRETERIA.

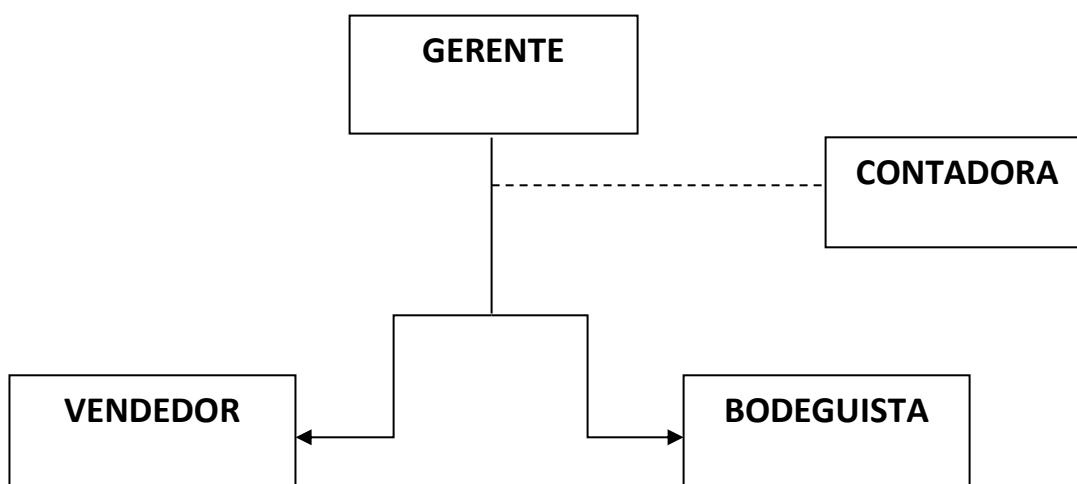


Figura 7. Estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Según la cámara de comercio de Pereira la junta directiva de la empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA estaría conformada por sus propietarios.

En esta propuesta de organigrama se hace una división del trabajo en áreas funcionales, estas áreas se asignarán a cada uno de los trabajadores de Torni & Max Ferretería, tendrán tareas específicas que permitan un avance consistente hacia las metas y objetivos.

En este momento la empresa se divide en tres áreas, el área Administrativa que será guiada por el gerente, el área de Bodega que tendrá a cargo un Bodeguista y el área de Ventas que requerirá de un vendedor; estos cargos requieren de un nivel de instrucción medio-alto por lo cual la vinculación de nuevo personal se hace muy exigente.

El diseño de esta estructura organizacional se hace pensando en la mejora continua y en una comunicación activa que permita a la empresa responder a los cambios que le presenta el mercado.

Contar con el manual de funciones para cada uno de los cargos que tiene la empresa le facilitara el desempeño de sus labores a los colaboradores, brindara claridad en las responsabilidades de cada uno, aumentara el nivel de servicio y el orden interno de la empresa.

(Ver Anexo#3- Manuales de Funciones.)

8.7. Propuesta Mapa Estratégico para Torni & Max Ferretería.



Figura 8 – Mapa Estratégico – Propuesta.

FUENTE: Elaboración propia.

El mapa estratégico es una plataforma visual que enmarca los enfoques en los cuales la empresa está trabajando, acompañados de sus planes de acción y las estrategias que serán aplicadas. Cada una de estas estrategias será explicada y desglosada en categorías para brindar mayor claridad.

8.7.1. Planes de acción.

Para el cumplimiento de los objetivos se hace necesario la creación de planes que generen un compromiso, y que ofrezcan claridad sobre los responsables y las fechas de cumplimiento. Estas fechas pueden ser reajustadas, pero es recomendable que se ajusten a lo estipulado en la propuesta.

Esta propuesta se realizó teniendo en cuenta las necesidades que se evidenciaron en los análisis de la situación de la empresa, y los planes van encaminados a la mejora y el crecimiento de la organización. Los planes de acción están elaborados en tablas que contienen la información pertinente a cada estrategia, (**Ver Anexo # 4 – Tablas Planes de Acción.**)

9. Conclusiones

- El diagnóstico interno realizado a TORNI & MAX FERRETERIA de la ciudad de Pereira, permitió conocer aspectos fundamentales de la empresa, como su historia y sus objetivos. Esto también facilitó identificar que no contaban con misión, visión y valores definidos, puntos clave de su direccionamiento estratégico. Este diagnóstico previo facilitó la aplicación de la matriz DOFA, cuyo resultado se expresó en diversas estrategias para la empresa, tanto desde la perspectiva interna como externa.
- La estructura organizacional se creó desde la perspectiva de división del trabajo en áreas específicas funcionales, que permitirán un avance consistente hacia las metas y objetivos. Es de gran importancia el hecho de que una empresa cuente con un manual de funciones correspondiente a cada uno de los cargos que la conforman, ya que, este le permitirá que sus colaboradores tengan claridad en cuanto a lo que deben hacer, cuándo, dónde y por qué; dentro de la empresa; con el fin de trabajar eficazmente y mejorar la calidad del servicio y sus productos.
- Lo anterior, permitió consolidar la propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa, con una misión que corresponde a la razón de ser reconocida por todos los colaboradores de la organización, y una visión coherente con la realidad arrojada por el diagnóstico y con las ideas de los integrantes de la empresa. Además, se definieron los valores que los representan y que ejercen diariamente en sus labores cotidianas, reforzando así la claridad del rumbo de la empresa.
- Estos insumos también permitieron la definición de las políticas organizacionales, expresadas en la política personal, la política de servicio y la política de innovación, que brindan la directriz que deben seguir sus colaboradores en distintos niveles.

- Con esto claro, la empresa está lista para avanzar en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, brindando una estrategia clara, coherente y aplicable.
- El análisis de la situación externa y la competitividad de la empresa TORNÍ & MAX FERRETERIA, por medio del Diamante de Porter y las matrices de evaluación de factores internos y externos (MEFE y MEFI), fue especialmente necesario para enmarcar los enfoques en los cuales la empresa está trabajando, acompañados de sus planes de acción y las estrategias que serán aplicadas.
- Finalmente, se puede deducir que para la empresa que no tenga un direccionamiento estratégico establecido, posiblemente le genere falta de claridad en los procesos tanto de almacenamiento como de ventas de sus productos, lo cual se evidenciaría en la pérdida de clientes.

10. Recomendaciones.

- Aunque el direccionamiento estratégico está basado en las entrevistas realizadas a los colaboradores, y de acuerdo con el diagnóstico, es importante realizar talleres para socializar la propuesta, a fin de que la empresa se apropie de él.
- Dar a conocer la estructura organizacional y el manual de funciones, con el fin de propiciar claridad en el ambiente laboral.
- Seguir las políticas organizacionales, la política de personal, la política de servicio y la política de innovación.
- Es importante hacer seguimiento a todas las estrategias y planes de acción.
- Se recomienda que cuando la empresa se enfrente a cambios sustanciales, se realice nuevamente el diagnóstico interno y externo, a fin de mantener actualizados los planes de acción y que sean coherentes con la realidad de la organización.

11. Bibliografía.

- Aguilera Castro, A. (2010). *Direccionamiento estrategico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relacion*. Cali, Colombia.: Pensamiento & Gestion. # 28. Universidad del Norte .
- Chiavenato, I. (1994). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- CONEXION ESAN. (20 de JUNIO de 2017). *WWW.ESAN.EDU.PE*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>
- Drucker, P. F. (1993). *El concepto de corporación*. Nueva York: John Day.
- Fayol, H. (2009). *Teoría clásica de la Administración. Cuarta edición*. Monterey, Mexico: Limusa.
- Ferrell O. C., H. G. (2004). *Introduccion a los Negocio en un Mundo Cambiante*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Gerry Johnson, K. S. (2006.). *Administración y dirección empresarial*. . Madrid, España.: Pearson Educación.
- Luz Alexandra Montoya Restrepo, I. A. (2003). *El direccionamiento estratégico y su aplicacion en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental*. Bogotá, Colombia : Universidad Nacional de Colombia - Innovar vol 13 No. 21.
- Olmedo, L. M. (14 de mayo de 2009). *Slide Share*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/marypol/matriz-interna-externa>

Ponce, A. R. (2003). *Administración de empresas: Teoría y Práctica*. México : Limusa.

Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza y Janes.

Serna, H. G. (2003). *Gerencia Estratégica - Planeación y gestión estratégica: teoría, metodología*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.

Uribe, R. P. (2007). *Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas*. Cali, Colombia.: Universidad del Valle - Cuadernos de administracion # 38.

Vidal, E. A. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

12. Anexos.

Anexo # 1 ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS PROPIETARIOS.

Entrevista realizada a los propietarios de la empresa

- 1- ¿Hace cuantos años se fundó la empresa?
- 2- ¿Cuál es la misión de su empresa?
- 3- ¿Cuál es la visión de su empresa?
- 4- ¿Cuáles son los principios y valores de su empresa?
- 5- ¿Cómo se definen los objetivos de su empresa?
- 6- ¿La empresa cuenta con un organigrama?
- 7- ¿Explique las funciones y responsabilidades de los empleados de la empresa?
- 8- ¿Observa aspectos positivos en su empresa?, ¿cuáles?
- 9- ¿Qué aspectos externos considera favorables para su empresa?
- 10- ¿Qué aspectos externos considera desfavorables para su empresa?
- 11- ¿Utiliza algún tipo de estrategia administrativa?, ¿cuál?
- 12- ¿los empleados reciben algún tipo de incentivo por el desarrollo de sus funciones?

13- ¿Considera que tienen, factores que le ofrezcan a sus clientes algún valor agregado, que los diferencie de empresas similares?

14- ¿En qué región tiene presencia su empresa?

ANEXO # 2 – ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE TORNÍ & MAX FERRETERIA.

ENCUESTA DE DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA REALIZADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

1. Sabe cuál es el organigrama de la empresa?

Si___ No___

2. Conoce la misión y la visión de la empresa?

Si___ No___

3. Conoce los objetivos de la empresa?

Si___ No___

4. Sabe cuáles son sus funciones claramente?

Si___ No___

5. Se le realizó una inducción a su puesto de trabajo?

Si___ No___

6. La empresa le brinda estabilidad económica?

Si___ No___

7. Como es el ambiente laboral de la empresa?

Muy Bueno___ Bueno___ Normal___ Malo___ Muy Malo___

8. Qué nivel de estudios posee?

9. Que valores Describen a la empresa?

10. Siente que participa en el proceso de toma de decisiones de la empresa?

Si___ No___

ANEXO # 3 – MANUALES DE FUNCIONES.

MANUALES DE FUNCIONES

• GERENTE GENERAL

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel	Profesional
Denominación del cargo	Gerente general
Nº de personas a cargo	Dos (2)
Cargo del jefe inmediato	Junta directiva
II. ÁREA FUNCIONAL	
Área administrativa	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Planear, organizar, dirigir y controlar los diferentes procesos administrativos y logísticos de la operación de la empresa	
IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESCENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planear y administrar los presupuestos para las diversas operaciones de la empresa. • Seleccionar y liderar el talento humano en la organización. • Administrar las relaciones comerciales de la empresa. • Controlar el adecuado uso de los recursos económicos, los activos e instalaciones de la empresa. • Buscar posibles proveedores y clientes potenciales. 	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESCENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Administración de empresas • Manejo de Excel y herramientas de computo • Bases en finanzas • Manejo de personal 	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Honestidad y transparencia • Relaciones inter e intrapersonales 	
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
Título de Administrador de empresa o Ingeniero Industrial, con al menos 1 año de experiencia profesional relacionada.	

• **VENDEDOR**

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel	Técnico
Denominación del cargo	Vendedor
Nº de personas a cargo	0
Cargo del jefe inmediato	Gerente General
II. ÁREA FUNCIONAL	
Área de ventas	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Brindar una oportuna asesoría y atención a los clientes en el punto de venta ofreciendo un servicio de excelente calidad.	
IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESCENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a los clientes en el proceso de venta. • Asegurar la entrega de los productos y pedidos a los diferentes clientes • Recibir, preparar y despachar las órdenes de compra de los clientes potenciales. • Brindar apoyo a bodega en proceso de recepción e inventariado de mercancías. • Mantener surtido y ordenado el mostrador y estanterías • Atención del mostrador y recepción de llamadas. 	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICO O ESCENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Excel y herramientas de computo. • Manejo de tornillería y herramienta. • Manejo y gestión de órdenes de compra y facturación. • Manejo de implementos de medida y conocimiento de los sistemas de medida. 	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Relaciones interpersonales • Compromiso con la organización • Agilidad • Resolución de conflictos • Honradez 	
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
Técnico a nivel comercial, con 1 año de experiencia en ventas relacionadas a la actividad de la empresa.	

- **BODEGUISTA**

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel	Técnico
Denominación del cargo	Bodeguista
Nº de personas a cargo	0
Cargo del jefe inmediato	Gerente General
II. ÁREA FUNCIONAL	
Área de Bodega	
III. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Ejecutar labores de recepción, organización y clasificación del inventario de manera eficaz con el fin de garantizar el correcto funcionamiento y fluidez de la bodega y almacén.	
IV. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESCENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar solicitud de mercancías faltantes. • Recibir, revisar la mercancía entrante. • Separar, contar y ordenar las diferentes referencias de tornillería. • Surtir el almacén de mercancía. • Realiza inventarios físicos de los artículos y equipos que se encuentran en bodega. • Llevar un registro de los inventarios de la empresa. 	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESCENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Excel y herramientas de computo • Manejo de tornillería y herramienta • Administración de bodega • Manejo y control de equipos 	
VI. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Relaciones interpersonales • Compromiso • Agilidad • Integridad • Responsabilidad 	
VII. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
Auxiliar de bodega e inventarios con un mínimo de 6 meses de experiencia reciente acorde a la actividad de la empresa.	

Anexo # 4 – TABLAS DE PLANES DE ACCION.

Tabla # 5. Plan de Acción

ESTRATEGIA DEL AREA					
UNIDAD ESTRATEGICA	DIVULGACION DE LA PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO				
ENFOQUE	ADMINISTRATIVO				
AREA	ADMINISTRATIVA				
RESPONSABLES	GERENTE				
ACTIVIDAD	METAS	INDICADOR	TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	RECURSOS REQUERIDOS	LIMITACION
Desarrollar un plan estratégico que conduzca a la apropiación de la nueva cultura organizacional.	Obtener un compromiso real de cada uno de los colaboradores y propietarios de la empresa que contribuya al desarrollo de un buen ambiente laboral.	El porcentaje de las partes interesadas es del 100% que prefieren tener una estructura definida.	El tiempo estimado será de 25 días hábiles.	Recursos bibliográficos: libros sobre administración estratégica. - Recursos Informáticos y de archivo. - Recursos económicos.	La limitación en este caso será el tiempo.

Tabla # 6. Plan de acción.

ESTRATEGIA DEL AREA					
UNIDAD ESTRATEGICA	CONOCER EL ESTADO FINANCIERO DE LA EMPRESA				
ENFOQUE	FINANCIERO				
AREA	FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA				
RESPONSABLES	CONTADOR; GERENTE				
ACTIVIDAD	METAS	INDICADOR	TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	RECURSOS REQUERIDOS	LIMITACION
Realizar un estudio financiero que ofrezca claridad sobre el estado actual de la empresa para las partes interesadas.	Dar un informe financiero de la empresa a las partes interesadas	Indicadores financieros de la empresa:	El tiempo estimado es de tres meses.	. Estados Financieros de la empresa .Análisis por parte del contador y el gerente. .Recursos informáticos.	La disponibilidad de tiempo por parte del contador. La accesibilidad a la información.

Tabla # 7. Plan de acción.

ESTRATEGIA DEL AREA					
UNIDAD ESTRATEGICA	CAPACITACION TECNICA EN SERVICIO Y CALIDAD				
ENFOQUE	OPERATIVO				
AREA	ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA				
RESPONSABLES	BODEGUISTA, VENDEDOR Y GERENTE				
ACTIVIDAD	METAS	INDICADOR	TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	RECURSOS REQUERIDOS	LIMITACION
Crear programas de capacitación especializada en los productos y también en el servicio al cliente.	Capacitar a todos los trabajadores de la empresa en 3servicio 3técnico especializado y 3atención al cliente.	Nivel de satisfacción de los clientes. Nivel de conocimiento de los productos.	El tiempo esperado para la creación de este programa es de dos meses.	Recursos 3informáticos. Recursos Académicos. Recursos económicos.	La disponibilidad de tiempo por parte de los colaboradores y el precio de las capacitaciones.

Tabla # 8. Plan de acción.

ESTRATEGIA DEL AREA					
UNIDAD ESTRATEGICA	MEJORA DE LOS RECURSOS TECNOLOGICOS DE LA EMPRESA.				
ENFOQUE	INTERNO				
AREA	ADMINISTRATIVA				
RESPONSABLES	GERENTE Y PROPIETARIOS				
ACTIVIDAD	METAS	INDICADOR	TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	RECURSOS REQUERIDOS	LIMITACION
Proyectar la mejora de los recursos informáticos necesarios para la eficiente atención a los clientes.	Aumentar la eficacia del punto de venta mediante una nueva estación de facturación.	Número de estaciones de facturación.	Se espera que el tiempo de espera para la ejecución sea de un mes.	Un equipo de cómputo. Actualización de la red de trabajo. Servicio técnico del software.	Recursos económicos. Disponibilidad del servicio técnico.

Tabla # 9. Plan de acción.

ESTRATEGIA DEL AREA					
UNIDAD ESTRATEGICA	FORTALECIMIENTO ECONOMICO DE LA EMPRESA				
ENFOQUE	CRECIMIENTO ECONOMICO				
AREA	ADMINISTRATIVA				
RESPONSABLES	GERENTE Y PROPIETARIOS				
ACTIVIDAD	METAS	INDICADOR	TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCION	RECURSOS REQUERIDOS	LIMITACION
Implantar la cultura organizacional de la eficiencia y el mejoramiento continuo que de paso a la aplicación del SGC.	Aumentar el rendimiento económico de la empresa para las partes interesadas.	Utilidades de los próximos periodos.	Se espera que sean al menos seis meses.	Inversión de capital. Inversión en Marketing.	Recursos económicos.



Figura # 6 – Diamante de competitividad.

Fuente: Elaboración propia.